

Богира О. С.
студентка магістратури
«Управління навчальним закладом»
Житомирського державного університету
ім. І. Франка, м. Житомир
e-mail: olena22021993@gmail.com

Формування управлінської культури керівника дошкільного навчального закладу

У статті проаналізовано специфіку формування управлінської культури керівника дошкільного навчального закладу. Доведено, що управлінська культура набуває цілісності в процесі професійної діяльності керівника ДНЗ, тривалого виконання управлінського циклу, розвиваючись від управлінської компетентності до рівня управлінського професіоналізму, завдяки самоосвіті та цілеспрямованому її вдосконаленню в системі післядипломної педагогічної освіти.

Актуальність дослідження зумовлено тим, що сьогодні затребуваний такий управлінець, який орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації й саморозвитку в управлінській діяльності, володіє різноманітними сучасними методиками, технологіями та засобами менеджменту, спроможний стати творчим суб'єктом управлінської діяльності в досить складних умовах функціонування сучасного українського суспільства.

Але в той же час, як показують результати аналізу управлінської діяльності різних керівників в українському суспільстві, спостерігаються тенденції зростання кількості таких керівників, які мають недостатню підготовленість до управлінської діяльності, слабкі знання сучасних технологій і засобів управління у різних сферах українського суспільства, а також з недостатньою сформованістю управлінської компетентності та культури в процесі набуття професійної освіти.

Аналіз останніх досліджень. Теорія управління дошкільної освіти спирається на загальну теорію соціального управління, основи якого розкрили Г. В. Афанасьєв, П. І. Третьков. У працях Б. С. Гершунського, М. М. Дарманського, А. І. Зязюна, В. І. Маслова, В. В. Олійника, В. С. Пікельної висвітлено теоретичні засади процесу управління освітою.

Власне потреба у формуванні управлінської культури у керівника

дошкільного навчального закладу обумовлює актуальність теми статті та її **мету** – проаналізувати особливості формування управлінської культури у керівника дошкільного навчального закладу.

Виклад основного матеріалу. Управлінська культура становить собою складне системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного, менеджерського, праксеологічного, контрольно-оцінювального та суб'єктного складових. Рівень розвиненості цих складових відображає функціональну надійність управлінської культури конкретного керівника та адекватно забезпечує виконання поставлених перед ним управлінських завдань. Зміст управлінської культури виявляється в таких основних характеристиках:

- стилі управлінської діяльності керівника та інших суб'єктів управлінської діяльності в організації;
- цілях, цінностях і традиціях в управлінській діяльності суб'єктів управління;
- раціональній організації управлінської діяльності всіх суб'єктів управління в організації: чіткість, узгодженість, послідовність та дотримання службових і морально-етичних норм міжсуб'єктної взаємодії; організаційній культурі в установі (закладі);
- автоматизації та інформатизації процесу управління в організації; особистій поведінці, почутті міри, психологічному такті і відповідальності членів колективу організації;
- методиці проведення різноманітних нарад та їх управлінській ефективності;
- загальному позитивному морально-психологічному кліматі в організації та управлінських структурах [1].

Конкретний зміст і структура управлінської культури визначаються характером і рівнем суспільного розвитку, структурою суспільних відношень і зв'язків, духовною культурою суспільства і конкретної професійної спільноти, набутим досвідом управлінської діяльності конкретного керівника. Зміст управлінської культури керівників складає знання цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління в організації.

Структура управлінської культури: система знань про управління як об'єкт професійної діяльності та процес; система знань про систему управління, форми, методи, технології і засоби управлінської діяльності в конкретній сфері; система практичних навичок, умінь і здатностей управлінської діяльності в конкретній професійній сфері, зовнішнім виявом якої є певний стиль управлінської діяльності; управлінська компетентність як основа управлінської

культури; управлінське мислення як психологічний засіб актуалізації управлінської культури; цінності управлінської діяльності.

Стратегічною метою формування управлінської культури керівників дошкільної освіти є утворення цілісної, інтегративної, складної за змістом якості особистості, що розглядається як сукупність компонентів: *ціннісно-мотиваційного* (ціннісних орієнтацій і мотивів управлінської діяльності); *когнітивно-діяльнісного* (управлінських знань, умінь, навичок) та *особистісного* (особистісно-професійних якостей керівника, що зумовлюють характер його стосунків, особливості стилю управління колективом дошкільного навчального закладу, управлінську креативність).

На думку Т. О. Пономаренко, формування управлінської культури керівників дошкільної освіти забезпечується упровадженням в різних ланках неперервної педагогічної освіти (університетській, післядипломній, самоосвітній) цілісної, багаторівневої, багатокомпонентної системи, що складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних компонентів: *цілепрогностичного* – він визначає ієрархію стратегічних, проміжних і тактичних цілей на кожному з етапів формування управлінської культури; *змістовно-контекстного*, який висвітлює особливості змісту формування управлінської культури в процесі університетської освіти й в умовах післядипломної педагогічної освіти в межах курсової підготовки керівників дошкільної освіти та через різноманітні форми самоосвіти; *операційно-діяльнісного компонента*, пов'язаного з поетапним упровадженням технології педагогічного менеджменту на засадах інтерактивного навчання; *рефлексивно-оцінювального*, спрямованого на визначення результативності сформованості управлінської культури керівників дошкільної освіти, їх залучення до професійної рефлексії (самоспостереження, самопізнання, самоаналізу, самооцінювання), мотивацію до професійного зростання та вдосконалення [2].

Формування управлінської культури керівників дошкільної освіти здійснювалося на засадах положень стосовно того, що [3]: ефективність становлення досліджуваної якості забезпечується впровадженням відповідної багатокомпонентної системи в університетській (спеціалітет – магістратура) та післядипломній (курсowa підготовка, міжкурсowa робота, самоосвітня діяльність) ланках неперервної педагогічної освіти; зміст формування управлінської культури керівників дошкільної освіти має бути зорієнтованим на становлення ціннісно-мотиваційного, когнітивно-діяльнісного, особистісного її компонентів, що в кожній ланці неперервної педагогічної освіти (університетській, післядипломній, самоосвітній) набуває відповідної конкретизації;

результативність системи формування управлінської культури керівників дошкільної освіти забезпечується поетапною реалізацією технології педагогічного менеджменту, що в ланках університетської та післядипломної освіти має свої специфічні засоби, форми й методи; педагогічними умовами реалізації технології педагогічного менеджменту є: суб'єкт-суб'єктна взаємодія учасників навчально-виховного процесу; використання інтерактивних форм і методів навчальної діяльності; андрагогічні засади формування управлінської культури чинних керівників дошкільної освіти.

Формування управлінської культури майбутніх керівників дошкільної освіти відбувається на початковому (спеціалітет) і завершальному (магістратура) рівнях університетської освіти, кожний з яких включає три взаємопов'язані етапи: пропедевтично-прогнозувальний; курсовий; рефлексивно-корекційний. Реалізація цих етапів здійснюється на засадах упровадження технології педагогічного менеджменту, який на кожному з означених етапів навчання набуває специфічного змісту [4].

Упродовж пропедевтично-прогнозувального етапу на початковому рівні університетської освіти (спеціаліст) виявляється стан сформованості управлінської культури майбутніх керівників дошкільної освіти, визначаються рівні її розвитку. На засадах аналізу результатів діагностування окреслюються зміст, форми, методи навчальної діяльності, моделюються освітні маршрути особистісного та професійно-фахового становлення майбутніх управлінців.

Курсовий етап на початковому рівні університетської освіти включає формування в майбутніх керівників основ управлінської культури на рівні управлінської компетентності, готовності в основному до культуровідповідної управлінської діяльності в галузі дошкільної освіти. Здійснюється теоретико-практична професійна підготовка майбутніх керівників на засадах спеціально розробленої програми тематичного авторського спецкурсу, «Основи управлінської культури керівників дошкільної освіти» для студентів, що отримують освітньо-кваліфікаційний рівень «Спеціаліст педагогічної освіти» за напрямком підготовки «Дошкільна освіта». Формування досліджуваної якості здійснюється на підґрунті упровадження технології педагогічного менеджменту, використання активних та інтерактивних форм і методів навчально-виховної діяльності, самостійної й індивідуальної роботи студентів протягом курсового навчання.

На рефлексійно-корекційному етапі початкового рівня університетської освіти здійснюється педагогічна оцінка результативності діяльності кожного студента протягом навчального

циклу. Вивчається й аналізується створений творчий методичний «продукт» у формі портфоліо. Презентуються результати курсового навчання. Окреслюється кореляція між виконаною навчальною роботою й одержаними результатами. Визначається стратегія подальшого управлінсько-професійного вдосконалення.

Упродовж пропедевтично-прогнозувального етапу на завершальному рівні університетської освіти (магістратура) на засадах аналізу результатів діяльності студентів, що здійснювалася протягом попереднього навчального циклу, визначаються зміст, форми, методи навчально-виховного процесу, сутність лекційних, семінарських, практичних занять, моделюється освітній маршрут подальшого особистісного та професійно-фахового розвитку студентів.

Курсовий етап на завершальному рівні університетської освіти включає формування в студентів основ управлінської культури на рівні управлінської компетентності, готовності загалом до культуровідповідної управлінської діяльності в галузі дошкільної освіти. Здійснюється практично-теоретична підготовка майбутніх керівників на засадах спеціально розробленої програми тематичного авторського спецкурсу, «Основи управлінської культури керівників дошкільної освіти» для студентів, що отримують освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр педагогічної освіти» за напрямком підготовки «Дошкільна освіта». Впроваджується технологія педагогічного менеджменту, що на означеному етапі навчання набуває специфічного змісту. Використовуються активні й інтерактивні форми і методи навчально-виховної діяльності, самостійна й індивідуальна робота студентів.

На рефлексійно-корекційному етапі завершального рівня університетської освіти здійснюється вивчення стану сформованості управлінської культури майбутніх керівників дошкільної освіти, визначаються рівні її розвитку. Аналізується динаміка формування цілісної управлінської культури, особливості розвитку її складових компонентів. Вивчається створений творчий методичний «продукт» у формі портфоліо. Здійснюється презентація результатів курсового навчання. Окреслюється кореляція між виконаною навчальною роботою й одержаними результатами. Визначається стратегія подальшого управлінсько-професійного вдосконалення.

В умовах післядипломної педагогічної освіти змодельована система формування управлінської культури чинних керівників дошкільної освіти реалізується на чотирьох взаємопов'язаних етапах (пропедевтично-прогнозувальному, курсовому, міжкурсковому, рефлексивно-корекційному) на засадах упровадження технології педагогічного менеджменту, який набуває на кожному з означених

етапів навчання специфічного змісту.

Упродовж пропедевтично-прогнозувального етапу передбачається виявлення рівня та особливостей розвитку управлінської культури чинних керівників. На засадах аналізу результатів діагностування визначаються зміст, форми, методи навчальної діяльності, моделюється індивідуальний освітній маршрут на кожному етапі індивідуально-особистісного та професійно-фахового зростання.

Курсовий етап включає формування цілісної управлінської культури керівників дошкільної освіти в умовах післядипломної педагогічної освіти на підґрунті сформованих засад означеної якості в умовах вищого навчального закладу. Здійснюється особистісно-творча й теоретико-практична підготовка чинних керівників на засадах спеціально розробленої програми тематичного авторського спецкурсу, опрацювання матеріалів якого зумовлює засвоєння сутності та особливостей здійснення культуровідповідного управління на підставі актуалізації досліджуваної якості. Окреслюються зміст та особливості самостійної й індивідуальної роботи протягом курсового навчання. Здійснюється психолого-педагогічна оцінка результативності формування управлінської культури. Вивчається й аналізується створений слухачами творчий методичний «продукт» у формі портфоліо. Здійснюється презентація результатів курсового навчання на підсумковій конференції. Окреслюється кореляція між виконаною навчальною роботою й одержаними результатами. Визначається стратегія подальшого культуровідповідного управлінсько-професійного вдосконалення.

На міжкурсовому етапі формування управлінської культури кожним керівником створюється та реалізується культуровідповідна модель діяльності власного дошкільного закладу на засадах засвоєного протягом курсового навчання досвіду культуровідповідного управління, його системного накопичування, оновлення, збагачення, розширення, підсилення практико зорієнтованої спрямованості протягом п'яти років у процесі використання різних форм підвищення кваліфікації (самоосвіти, дослідницько-пошукової, практично-експериментальної, контрольно-оцінювальної видів діяльності тощо). Тобто чинними керівниками здійснюється розробка та реалізація власної програми особистісно-професійного саморозвитку, самовдосконалення.

Рефлексійно-корекційний етап містить самоаналіз кожним керівником власної діяльності протягом навчального циклу. Здійснюється аналіз результативності роботи, власних особистісно-професійних здобутків, недоліків, прогнозування способів повнішої самореалізації й самовдосконалення, неперервного підвищення професійного рівня. Визначається чітка стратегія подальшого

індивідуально-особистісного та управлінського професійно-фахового зростання. Про результати періоду навчання доповідається на педагогічній раді, методичному об'єднанні. Пропонується для вивчення й аналізу створений творчий методичний «продукт» у формі портфоліо (оригінальні, авторські, унікальні, професійно значущі статuti, концепції, програми, плани, технології тощо).

Модель формування управлінської культури у керівника дошкільного навчального закладу містить такі складові (за Г. Кравченко): завдання, які вирішує керівник у своїй діяльності; зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника; особистісний портрет керівника (темперамент, вольові якості, риси характеру, інтелектуальні здібності); рівень професійної підготовки (яку освіту здобув, коли, який досвід педагогічної діяльності); здатність взаємодіяти в соціумі тощо [3].

Оскільки керівники безпосередньо реалізують реформи, що здійснюються в освіті, вони мають забезпечити гнучкість у засвоєнні нової педагогічної ідеї та її впровадженні, презентувати власний досвід діяльності, апробувати його на всіх рівнях, мати відповідний зовнішній вигляд, рівень культури, демонструвати комунікативні вміння, лояльність до установи, володіння техніками ділового спілкування, відповідати демократичному стилю взаємодії з учнями та батьками, колегами, установами тощо (рис. 1).

Осмислюючи поняття функціональної компетентності керівника навчального закладу (за О. Сорокою), визначаємо основні ключові компетенції:

методологічні (передбачають знання теорії управлінської діяльності, філософії освіти, сучасних практик діяльності навчальних закладів);

нормативні (знання освітніх нормативно-правових документів);

змістові (знання змісту освіти, діяльності кожного працівника школи; орієнтування у змісті освітніх реформ);

управлінські (застосування педагогічного досвіду на практиці, виконання всіх функцій управлінської діяльності, уміння застосовувати особистісні якості для конструктивного впливу на діяльність колективу);

педагогічні (знання теорії дидактики та виховання, педагогічний досвід);

психологічні (знання з вікової, педагогічної, соціальної, гендерної психології, конфліктології, психології менеджменту);

соціально-правові (розуміння законів суспільної взаємодії, норм правових стосунків);

фінансово-економічні (здатність керівника здійснювати господарську діяльність закладу, прогнозувати перспективний план розвитку закладу, здійснювати контроль за фінансово-економічними обрахунками тощо) [5].

Важливим аспектом у створенні моделі керівника навчального закладу є врахування особистісних якостей керівника навчального закладу. Розподілимо їх за групами:

психологічні (прагнення до лідерства, здатність здійснювати управлінську діяльність, готовність до виправданого ризику, комбінаторно-прогностичний тип мислення, стресостійкість, інтуїтивність, гнучкість, адаптивність, мобільність тощо);

інтелектуальні (прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до прийняття нових ідей, масштабність мислення, інформативність, здатність до самоаналізу, уміння приймати рішення тощо);

професійні (уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, заохочувати персонал за гарну роботу, конструктивно критикувати, приймати нестандартні управлінські рішення, ефективно розподіляти завдання та визначати оптимальний час на їх виконання, діловитість, ініціативність, підприємливість тощо);

соціальні (уміння врахувати політичні наслідки рішень, схильність керуватися принципами соціальної справедливості, толерантність, не конфліктність, посередництво, уміння заохочувати працівників до творчої результативної діяльності, відповідальність тощо).

Як основні форми підготовки керівників навчальних закладів розглядаємо лекції, лекції із групою шуму, наради-навчання, практичні заняття, екскурсії, вивчення передового педагогічного досвіду, самоосвіту, семінари, анкетування, діагностування, проектну діяльність, круглі столи, науково-практичні конференції, диспути, звіти, самоаналіз діяльності, консультування, участь у фахових конкурсах, навчання у школі резерву керівних кадрів, майстер-класи, проведення методичного дня у закладі тощо. Традиційним є висвітлення результатів діяльності керівників закладів освіти в засобах масової інформації (місцеве телебачення, газети, журнали).

Забезпечення фахової підтримки директорів міським методичним кабінетом сприяє здійсненню діалогу між колективами педагогічних працівників та управлінням освіти і науки, створенню іміджу керівників і начальних закладів, результативності діяльності всієї освітньої системи.

Висновок. Отже, формування управлінської культури у керівника дошкільного навчального закладу відбувається, у першу чергу, завдяки постійному вдосконаленню професійно-особистісних

якостей, акцентуванню уваги на ціннісних та світоглядних аспектах професійної культури педагога.

МОДЕЛЬ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ



Рис. 1. Модель формування управлінської культури керівника дошкільного навчального закладу

Конкретний зміст і структура управлінської культури визначаються характером і рівнем суспільного розвитку, структурою суспільних відношень і зв'язків, духовною культурою суспільства і конкретної професійної спільноти, набутим досвідом управлінської діяльності конкретного керівника. Зміст управлінської культури керівників складає знання цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління в організації. Перспективи подальших розвідок із напрямку вбачаємо у дослідженні питання пріоритетних форм взаємодії керівника ДНЗ з навчальним середовищем.

Список використаних джерел та літератури:

1. Закорченна Г. М. Підготовка студентів до педагогічного менеджменту в дошкільній освіті : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Галина Михайлівна Закорченна. – Одеса, 2000. – 249 с.
2. Пономаренко Т. О. Теоретико-методологічні засади формування управлінської культури керівників дошкільної освіти [Електронний ресурс] / Т. О. Пономаренко – Режим доступу: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN26/13.pdf>
3. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / Г. Ю. Кравченко. – Режим доступу: <http://www.google.ru/>.
4. Корольок С. В. Розвиток управлінської культури керівників загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Світлана Василівна Корольок. – Київ, 2005. – 237 с.
5. Сорока О. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу [Електронний ресурс] / О. Сорока. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N147/N147p150-156.pdf

Богира Е.

Формирование управленческой культуры руководителя дошкольного учебного заведения

В статье проанализирована специфика формирования управленческой культуры руководителя дошкольного учебного заведения. Доказано, что управленческая культура приобретает целостность в процессе профессиональной деятельности руководителя ДОО, длительного выполнения управленческого цикла, развиваясь от управленческой компетентности до уровня управленческого профессионализма, благодаря самообразованию и целенаправленному ее совершенствованию в системе последипломного педагогического образования.

Bohyra O.

Formation of administrative culture of the head of preschool educational institution

The article analyzes the specific of formation of administrative culture of the head of preschool educational institution. It is proved, that administrative culture acquires integrity in the professional activity of the head of the PEI, extended performance of management cycle, developing from managerial competence to the level of managerial professionalism, through self-education and meaningful improvement of the system of postgraduate education.